

# Perbedaan resistensi terhadap perubahan ditinjau dari generasi kohort dan pemenuhan kontrak psikologis pada karyawan pt telkom area surabaya metro (witel jatim-suramadu)

*by* Nur Rachmah Aisyah Putri

---

**Submission date:** 11-Jun-2019 12:35PM (UTC+0800)

**Submission ID:** 1142419539

**File name:** 30NURR\_1.PDF (533.32K)

**Word count:** 4077

**Character count:** 27463

# Perbedaan Resistensi Terhadap Perubahan Ditinjau Dari Generasi Kohort Dan Pemenuhan Kontrak Psikologis Pada Karyawan PT. Telkom Area Surabaya Metro (Witel Jatim-Suramadu)

Nur Rachmah Aisyah Putri

Seger Handoyo

Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga

## Abstract.

*This study aimed to determine whether there are any differences in resistance to change in terms of generational cohort and fulfillment of psychological contract. Resistance to change is the forms of employee resistance to any changes in organization, the rejection can be seen from the cognitive, affective and psychomotor represented by four dimensions, that is routine seeking, cognitive rigidity, emotional reaction and short term focus. Generational Cohort is a classification of the subjects based on the year of birth. Generational cohort that used in this study are baby boomers (1945-1964), generation X (1965-1980) and Generation Y (above 1980). While the fulfillment of the psychological contract is the perception of employees regarding whether or not fulfilled its contract by the organization.*

*This study was conducted at the permanent employees of PT. Telkom Metro Area Surabaya (East Java Witel-Suramadu) with total subjects is 164 respondent. Measurements using a questionnaire built by the author using the basic concepts of Oreg for resistance to change, Rosseau for fulfillment of psychological contract and Lancaster for classification of generational cohort. Data analysis using Kruskal-Wallis test and Mann Whitney U test. This study indicate that the assumption of normal distribution accepted but the varian of the subjects are not homogeneous. The result of hypothesis test in this study is the significance score of difference in resistance to change in terms of generational cohort is 0.984 whereas the terms of the fulfillment of the psychological contract is 0,907. It shows that there are no significance different in resistance to change seen from generational cohort and fulfillment of psychological contract.*

**Keywords:** Resistance to change, Generational cohort, Fulfillment of psychological contract

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan resistensi terhadap perubahan ditinjau dari generasi kohort dan pemenuhan kontrak psikologis. Resistensi terhadap perubahan adalah bentuk-bentuk penolakan karyawan terhadap segala perubahan yang dilakukan dalam organisasi, bentuk penolakan tersebut dapat dilihat dari aspek kognitif, afektif dan psikomotor yang diwakili oleh empat dimensi yaitu routine seeking, cognitive rigidity, emotional reaction dan short term focus. Generasi Kohort merupakan suatu penggolongan pada subjek yang berdasarkan pada tahun kelahiran dari subjek. Generasi kohort yang digunakan dalam penelitian ini adalah baby boomers (1945-1964), generasi X (1965-1980) dan generasi Y (diatas 1980). Sedangkan pemenuhan kontrak psikologis merupakan persepsi dari karyawan mengenai terpenuhi atau tidaknya kontrak yang dimilikinya oleh organisasi.

**Korespondensi:** Windy Auliah Sumakto. Departemen Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya. Jalan Dharmawangsa Dalam Selatan Surabaya 60286, Telp. (031) 5032770, (031) 5014460, Fax (031) 5025910. Email: Auliah.sumakto@gmail.com

*Penelitian dilakukan pada karyawan tetap PT. Telkom Area Surabaya Metro (Witel Jatim-Suramadu) dengan total subjek sebanyak 164 orang. Pengukuran menggunakan kuisioner yang dibuat sendiri oleh penulis menggunakan konsep dasar dari Oreg untuk variable resistensi, Rosseau untuk pemenuhan kontrak psikologis dan Lancaster untuk penggolongan generasi kohort. Analisis data menggunakan Kruskal-Wallis Test dan Mann Whitney U test. Hasil uji asumsi menunjukkan bahwa sebaran data normal akan tetapi varian dari subjek penelitian tidak homogen. Hasil uji hipotesis dari penelitian ini adalah signifikasi dari perbedaan resistensi terhadap perubahan ditinjau dari generasi kohort sebesar 0,984 sedangkan signifikansi jika ditinjau dari pemenuhan kontrak psikologis sebesar 0,907. Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan resistensi terhadap perubahan ditinjau dari generasi kohort dan pemenuhan kontrak psikologis.*

**Kata Kunci:** Resistensi terhadap perubahan, Generasi kohort, Pemenuhan kontrak psikologis

## PENDAHULUAN

Era globalisasi yang mulai muncul dan berkembang pada tahun 2000-an banyak memberikan dampak bagi organisasi-organisasi khususnya di negara Indonesia. Sebuah dampak utama dari globalisasi adalah munculnya transformasi-transformasi pada organisasi. Transformasi atau perubahan adalah suatu cara untuk mengarahkan organisasi kepada suatu hal yang berbeda. Transformasi banyak dipengaruhi oleh lingkungan organisasi, baik lingkungan eksternal maupun internal. PT. Telkom Indonesia adalah organisasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan telekomunikasi dan jaringan di Indonesia. Pada tahun 2009 PT. Telkom Indonesia melakukan transformasi dalam skala besar yaitu perubahan identitas organisasi dari perusahaan InfoComm menjadi TIMES (telecommunication, information, media, edutainment dan service). Perubahan tersebut mempengaruhi banyak aspek didalamnya yaitu budaya, tagline hingga nilai-nilai yang ditanamkan pada seluruh karyawannya (Telkom Indonesia, 2013).

Transformasi-transformasi yang dilakukan oleh organisasi tidak selalu berjalan dengan lancar, berbagai respon dan dukungan dari lingkungan internal organisasi dapat mempengaruhi proses transformasi yang akan dilakukan. Adanya perubahan dalam organisasi memunculkan berbagai respon dari anggota-anggota organisasi didalamnya, antara lain yaitu denial (tidak mempercayai perubahan akan diterapkan), resistance (tidak berpartisipasi dalam melakukan perubahan), eksplorasi (bereksperimen dengan perilaku yang baru), dan commitment (menerima

dan menerapkan perubahan) (Jaffe et al., 1994, dalam Erwin & Garman, 2009). Permasalahan yang sering terjadi ketika transformasi muncul adalah perlawanan para karyawan terhadap perubahan yang diterapkan oleh organisasinya. Perlawanan-perlawanan tersebut sering kali ditunjukkan dengan cara tidak berpartisipasi pada perubahan yang akan diterapkan oleh organisasi. Segala bentuk perlawanan dan penolakan karyawan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi pada organisasi disebut resistensi terhadap perubahan.

Resistensi terhadap perubahan adalah perilaku negatif yang tidak diharapkan organisasi dimiliki oleh para karyawannya (Smollan, 2011). Gambaran resistensi terhadap perubahan pada karyawan yang terdapat di PT. Telkom Area Surabaya Metro (WITEL JATIM-Suramadu) yang didapatkan berdasarkan hasil wawancara dengan kepala HCC (Human Capital Center) Bapak Irianto menunjukkan bahwa dari 844 karyawan yang tersebar di wilayah Surabaya dan Madura terdapat 15-20 orang perbulannya atau sekitar 2,5% dari seluruh karyawan melakukan perilaku resisten. Resistensi terhadap perubahan muncul dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah persepsi karyawan mengenai pemenuhan kontrak psikologis yang diberikan oleh organisasinya. Selain itu faktor karakteristik dari generasi kohort yang digolongkan berdasarkan tahun kelahiran (baby boomers, generasi X, generasi Y/ millennials) masing-masing karyawan juga dapat mempengaruhi perilaku resisten terhadap perubahan.

Resistensi terhadap perubahan adalah segala penolakan atau perlawanan terhadap



perubahan yang baru diterapkan oleh perusahaan (Oreg, 2003). Resistensi terhadap perubahan tidak semata-mata terjadi ketika terjadi perubahan disuatu tempat, melainkan resistensi terhadap perubahan adalah konsekuensi alami dari munculnya sebuah permasalahan yang ada (Piderit, 2000; Giangreco, 2002 dalam Heuvel & Schalk, 2009). Piderit pada tahun 2000, menyatakan bahwa konsep resistensi terhadap perubahan merupakan sebuah konstruk yang memiliki banyak dimensi, integrasi dari kognitif, afektif dan perilaku dapat mempengaruhi respon seseorang dalam menghadapi perubahan (Heuvel & Schalk, 2009). Ketika komponen-komponen tersebut saling dipisahkan maka akan membentuk resistensi terhadap perubahan yang tidak utuh.

Sebuah disertasi yang dibuat pada tahun 2007 oleh Heather Stanley dengan judul "Differences in Resistance to Change Between Generations in The Workplace" berisi mengenai penjelasan tentang deskripsi resistensi terhadap perubahan di empat generasi yang berbeda yaitu silent generation, baby boomers, generasi X dan millenials/ generasi Y. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa adanya perbedaan yang signifikan dari generasi ke generasi dalam menghadapi perubahan, silent generation merupakan generasi yang paling sulit untuk diajak berubah, baby boomers telah menunjukkan adanya sedikit kemauan untuk berubah, generasi X merupakan generasi yang disebut dengan inovator yaitu generasi yang suka memprakarsai perubahan dan yang terakhir generasi Y atau millenials yang mampu untuk merespon perubahan dengan baik (Stanley Garvey, 2007).

Pemenuhan akan kontrak psikologis terhadap karyawan penting dalam pembahasan mengenai resistensi terhadap perubahan, karena pemenuhan kontrak psikologis dapat mempengaruhi cognitive, attitude dan behavioral pada karyawan, dan hal tersebut sesuai dengan komponen utama dari resistance to change (Zhao et al, 2007). Hubungan antara pemenuhan kontrak psikologis dan resistensi terhadap perubahan pada karyawan juga dipengaruhi oleh karakteristik dari perubahan yang terjadi pada organisasi (Heuvel & Schalk, 2009). Semakin besar pengaruh perubahan bagi diri individu, maka semakin besar pula kecenderungan untuk melakukan resisten terhadap perubahan (Heuvel & Schalk, 2009).

6

## METODE PENELITIAN

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah generasi kohort dan pemenuhan kontrak psikologis pada karyawan. Sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini adalah resistensi terhadap perubahan pada karyawan. Generasi Kohort merupakan suatu penggolongan pada subjek yang berdasarkan pada tahun kelahiran dari subjek. Generasi kohort yang digunakan dalam penelitian ini adalah baby boomers (1945-1964), generasi X (1965-1980) dan generasi Y (diatas 1980). Pemenuhan kontrak psikologis dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan atas segala bentuk kewajiban baik yang disampaikan maupun yang tidak dikomunikasikan oleh organisasinya. Persepsi karyawan tersebut dapat mencerminkan terpenuhi atau tidak terpenuhinya kontrak psikologis yang mereka miliki. Karyawan yang merasa telah terpenuhi kontrak psikologisnya tidak terdapat kesenjangan antara apa yang diberikan oleh perusahaan dengan harapan yang dimilikinya. Karyawan yang merasa tidak terpenuhi kontrak psikologisnya memiliki kesenjangan antara apa yang diharapkan dengan yang diberikan oleh perusahaan. Resistensi terhadap perubahan adalah bentuk-bentuk penolakan karyawan terhadap segala perubahan yang dilakukan dalam organisasi, bentuk penolakan tersebut dapat dilihat dari aspek kognitif, afektif dan psikomotor yang diwakili oleh empat dimensi yaitu routine seeking, cognitive rigidity, emotional reaction dan short term focus. Keempat dimensi tersebut mencerminkan sikap seseorang dalam menyikapi perubahan yaitu resisten atau tidak resisten dalam menghadapi perubahan.

Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Telkom Area Surabaya Metro (WITEL JATIM-Suramadu). Populasi subjek adalah seluruh karyawan tetap (non-kontrak) pada setiap cabang yang tersebar di PT. Telkom Area Surabaya Metro (WITEL JATIM-Suramadu). Teknik sampling dilakukan dengan cara sampling kuota. Banyaknya sampel yang digunakan berdasarkan tabel proporsi Isaac dan Michael. Instrumen variabel bebas yang pertama yaitu generasi kohort menggunakan pencantuman tahun kelahiran pada bagian identitas awal. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur

pemenuhan kontrak psikologis adalah alat ukur yang disusun oleh penulis berdasarkan hasil pengembangan dari alat ukur Kickul dkk. pada tahun 2002. Sedangkan alat ukur yang digunakan untuk mengukur resistensi terhadap perubahan adalah alat ukur yang disusun oleh penulis menggunakan prinsip penskalaan likert berpedoman pada teori dari Oreg (2003).

### HASIL PENELITIAN

Kategorisasi subjek berdasarkan norma pada variabel resistensi terhadap perubahan adalah sebanyak 80 karyawan berada pada kategori rendah sedangkan 84 karyawan berada pada kategori sedang. Sedangkan pada variabel pemenuhan kontrak psikologis tipe A sebanyak 147 karyawan memiliki persepsi telah terpenuhi dan 17 karyawan merasa belum terpenuhi kontrak psikologisnya. Pada variabel pemenuhan kontrak psikologis tipe B seluruh subjek penelitian yaitu sebanyak 164 karyawan mempersepsikan telah memenuhi kontrak psikologisnya kepada perusahaan. Uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa hasil uji perbedaan resistensi terhadap perubahan ditinjau dari generasi kohort menggunakan Kruskal-Wallis Test memiliki signifikansi sebesar 0,984. Sedangkan uji perbedaan resistensi terhadap perubahan ditinjau dari pemenuhan kontrak psikologis tipe A menggunakan Mann-Whitney U Test memiliki signifikansi sebesar 0,907. Nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa kedua hipotesis tidak signifikan.

Deskripsi mengenai persepsi perubahan pada organisasi yaitu sebanyak 74% dari total subjek menganggap terdapat perubahan pada struktur organisasi dan teknologi informasi, 59% mempersepsikan terdapat perubahan budaya kerja, 48% merasa terdapat perubahan pendapatan dan 29% merasa terdapat perubahan rotasi pekerjaan. Deskripsi mengenai resistensi terhadap perubahan berdasarkan empat dimensi didalamnya menunjukkan bahwa banyak subjek yang memiliki skor tinggi pada dimensi emotion

reaction kemudian disusul oleh short term focus, routine seeking dan yang terendah adalah cognitive rigidity. Deskripsi pemenuhan kontrak psikologis tipe A ditinjau berdasarkan persepsi karyawan hal yang terendah dalam pemenuhannya adalah jenjang karir yang jelas, sedangkan yang tertinggi adalah pemberian tanggung jawab oleh perusahaan. Adanya kesenjangan persepsi antara karyawan dengan perusahaan kontrak psikologis tipe A terbesar terletak pada hal penghargaan atas prestasi. Deskripsi pemenuhan kontrak psikologis tipe B ditinjau berdasarkan persepsi karyawan hal yang terendah yang dipenuhi oleh karyawan adalah bekerja diluar deskripsi pekerjaan, sedangkan hal tertinggi yang paling dipenuhi adalah menjaga nama baik perusahaan. Adanya kesenjangan persepsi antara perusahaan dan karyawan terbesar terletak pada deskripsi kerja dalam jangka waktu yang lama. Perusahaan mempersepsikan bahwa karyawannya akan bekerja di perusahaan dalam jangka waktu yang lama, sedangkan karyawan tidak menilai setinggi itu.

### PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perbedaan resistensi terhadap perubahan ditinjau dari generasi kohort dan pemenuhan kontrak psikologis. Terdapat dua hipotesis dalam penelitian ini, hipotesis yang pertama menyebutkan bahwa terdapat perbedaan resistensi terhadap perubahan jika ditinjau dari generasi kohort. Sedangkan hipotesis yang kedua menyebutkan bahwa terdapat perbedaan resistensi terhadap perubahan jika ditinjau dari pemenuhan kontrak psikologis karyawan. Uji asumsi pada penelitian ini menyebutkan bahwa data dari resistensi terhadap perubahan pada karyawan memenuhi asumsi distribusi normal namun sebaran variannya bersifat heterogen. Sehingga untuk pengujian hipotesis penulis menggunakan uji statistik non-parametrik untuk satu variabel dependen dan satu variabel independen yang bersifat kategorikal. Untuk



menguji hipotesis yang pertama penulis menggunakan Kruskal-Wallis Test karena kategori pada variabel generasi kohort berjumlah lebih dari dua. Sedangkan untuk hipotesis yang kedua penulis menggunakan Mann-Whitney U Test karena pemenuhan kontrak psikologis hanya memiliki dua kategori.

Uji hipotesis yang pertama menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,984 hal tersebut mengindikasikan bahwa hasil uji hipotesis tidak signifikan sehingga hipotesis ditolak. Terdapat beberapa asumsi terkait dengan hasil yang tidak signifikan dalam uji hipotesis yang pertama. Asumsi pertama yaitu terdapat kesalahan pada pengukuran resistensi terhadap perubahan yang dipengaruhi oleh alat ukur yang dipakai. Untuk membuktikan asumsi tersebut penulis melakukan uji reliabilitas pada data penelitian yang telah diambil, hasilnya data resistensi terhadap perubahan memiliki koefisien reliabilitas sebesar 0,742. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengukuran memiliki kejelasan yang cukup baik sehingga asumsi kesalahan dalam pengukuran atau alat ukur tidak dapat dibuktikan. Asumsi yang kedua dianalisa oleh penulis berdasarkan data jenis perubahan yang dialami selama 6 bulan terakhir dan hasil wawancara dengan pihak perusahaan. Berdasarkan data jenis perubahan yang diberikan kepada subjek, sebagian besar subjek merespon bahwa perubahan dalam bidang teknologi dan informasi banyak dialami selama enam bulan terakhir. Perusahaan yang dijadikan lokasi penelitian oleh penulis merupakan sebuah perusahaan telekomunikasi terkemuka di Indonesia, sehingga sistem yang digunakan saat ini merupakan sistem yang modern, sehingga seluruh karyawan diharuskan untuk selalu online pada saat bekerja. Absensi datang dan pulang dilakukan dengan cara masuk ke dalam sebuah portal karyawan yang nantinya otomatis tercatat di dalam server. Sehingga seluruh karyawan dituntut untuk menguasai teknologi informasi terbaru yang sedang berkembang saat ini. Standar operasional perusahaan tersebut yang menjadikan

rendahnya resistensi terhadap perusahaan dan tidak adanya perbedaan pada karyawan generasi tua (baby boomers), generasi madya (generasi X), maupun generasi muda (generasi Y).

Uji hipotesis yang kedua mengenai perbedaan resistensi terhadap perubahan ditinjau dari pemenuhan kontrak psikologis. Pemenuhan kontrak psikologis memiliki dua tipe yaitu tipe A untuk pemenuhan kontrak psikologis yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan, sedangkan tipe B merupakan pemenuhan kontrak dari karyawan kepada organisasinya. Untuk pemenuhan kontrak psikologis tipe A terdiri dari 147 subjek yang merasa telah terpenuhi kontrak psikologisnya dan sebanyak 17 orang merasa belum terpenuhi kontrak psikologisnya. Sedangkan tipe B seluruh subjek mempersepsikan bahwa telah memenuhi kontraknya kepada organisasinya. Sehingga yang dapat dianalisis menggunakan uji perbedaan hanya pemenuhan kontrak psikologis tipe A. Uji hipotesis tipe A memiliki signifikansi sebesar 0,907. Nilai signifikansi tersebut menunjukkan bahwa penelitian tidak signifikan sehingga hipotesis ditolak. Sehingga tidak ada perbedaan resistensi dalam perubahan jika ditinjau dari pemenuhan kontrak psikologis tipe A maupun tipe B. Terdapat beberapa asumsi mengenai hasil yang tidak signifikan dalam uji hipotesis yang kedua ini. Asumsi pertama yaitu kesalahan dalam pengukuran dari pemenuhan kontrak psikologis tipe A dan tipe B. Hal tersebut dapat diuji melalui uji reliabilitas pengukuran pemenuhan kontrak psikologis tipe A yang memiliki koefisien reliabilitas sebesar 0,859 dan tipe B koefisien reliabilitasnya sebesar 0,674. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengukuran pada pemenuhan kontrak psikologis tipe A memiliki stabilitas yang cukup tinggi sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi kesalahan dalam pengukuran. Sedangkan tipe B memiliki kejelasan yang tidak terlalu tinggi sehingga mungkin terjadi kesalahan dalam pengukuran yang disebabkan oleh alat ukur maupun karakteristik subjeknya.

Karena dalam uji hipotesis yang digunakan adalah data dari pemenuhan kontrak psikologis tipe A maka asumsi yang menyebutkan bahwa terjadi kesalahan dalam pengukuran maupun alat ukur dapat dibantah. Asumsi kedua yaitu karena tidak seimbangnya jumlah variasi data antarsubjek yang merasa telah terpenuhi kontrak psikologisnya dengan subjek yang merasa belum terpenuhi kontrak psikologisnya. Hal tersebut berpotensi untuk menjadikan uji hipotesis tidak signifikan karena menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Heuvel dan Schalk, terdapat hubungan secara signifikan dengan arah negatif antara pemenuhan kontrak psikologis dan resistensi terhadap perubahan (Heuvel & Schalk, 2009). Karena data pemenuhan kontrak psikologis dalam penelitian ini tidak seimbang, maka dapat menyebabkan tidak adanya perbedaan resistensi terhadap perubahan. Seluruh subjek cenderung memiliki skor rendah pada resistensi terhadap perubahan karena sebagian besar subjek merasa telah terpenuhi kontrak psikologisnya.

Resistensi terhadap perubahan dipengaruhi oleh banyak faktor selain pemenuhan kontrak psikologis dan generasi kohort. Generasi kohort dan pemenuhan kontrak psikologis merupakan faktor individual yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Faktor dari perubahan yang terjadi itu sendiri menjadi penting dan berpengaruh. Proses perubahan memiliki hubungan signifikan dengan resistensi terhadap perubahan, hal tersebut tercantum dalam penelitian yang dilakukan oleh Van Dam dkk. pada tahun 2008 dalam jurnal yang berjudul "Daily Work Contexts and Resistance to Organizational Change: The Role of Leader-Member Exchange, Perceived Development Climate, and Change Process Characteristics" (Van Dam dkk., 2008).

Proses dari perubahan itu sendiri yang dapat mempengaruhi resistensi terhadap perubahan terdiri dari tiga hal yaitu ketersediaan informasi, kesempatan untuk berpartisipasi dan kepercayaan kepada organisasi. Ketersediaan akan informasi yang diberikan dapat membantu untuk

mengurangi kecemasan dan ketidakpastian yang dirasakan oleh karyawan (Johnson, Bernhagen, Miller, & Allen, 1996 dalam Miller dkk., 1994). Manajemen perubahan yang baik akan selalu melibatkan karyawan atau individu yang akan melakukan perubahan dalam menyusun dan mengimplementasikan perubahan itu sendiri. Partisipasi tersebut dapat menghasilkan beberapa keuntungan salah satunya adalah meningkatnya pemahaman tentang perubahan itu sendiri, sehingga dapat meningkatkan kesiapan dalam berubah (Armenakis dkk., 1993 dalam Van Dam dkk., 2008). Kepercayaan merupakan komponen penting yang dibutuhkan untuk kepuasan dan efektifitas hubungan antar karyawan, selain itu kepercayaan juga elemen kritis bagi kesuksesan sebuah organisasi (Caldwell & Clapham, 2003; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998 dalam Van Dam dkk., 2008). Kepercayaan terhadap organisasi dapat ditumbuhkan melalui respek yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya.

Proses dalam perubahan yang terjadi dalam organisasi merupakan faktor eksternal yang dapat diusahakan oleh organisasi untuk meningkatkan kesiapan karyawannya untuk menghadapi suatu perubahan. Kesiapan yang dimiliki individu dalam menghadapi perubahan dapat mempengaruhi adanya respon terhadap perubahan salah satunya yaitu resistensi. Dalam sebuah jurnal yang berjudul "Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development" yang ditulis oleh Choi dan Ruona pada tahun 2011. Kesiapan individu dalam berubah juga dipengaruhi oleh strategi dalam perubahan dan budaya organisasi (Choi dan Ruona, 2011). Budaya organisasi yang signifikan berpengaruh adalah mengenai budaya belajar dalam suatu organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perbedaan karakteristik pada individu seperti generasi kohort dan persepsi akan pemenuhan kontrak psikologis dapat tertutupi oleh strategi perubahan yang dirancang dengan baik dan adanya budaya belajar yang telah lama ditanamkan oleh organisasi kepada para karyawannya.



Analisis deskriptif dari skor total resistensi terhadap perubahan dari seluruh subjek jika ditinjau dari generasi kohortnya adalah generasi X memiliki nilai rata-rata kelompok paling tinggi dibandingkan dengan generasi Y dan baby boomers. Akan tetapi selisih rata-rata diantara tiga generasi tersebut sangat kecil, kurang dari 1 sehingga tidak dapat dikatakan bahwa ketiga generasi berbeda dalam tingkat resistensinya. Berdasarkan peringkat rata-rata juga dapat dilihat bahwa generasi X memiliki skor tertinggi. Menurut Andy Field (2009) jika peringkat rata-rata yang tinggi mengindikasikan bahwa didalam kelompok tersebut terdapat banyak skor-skor yang tinggi pula. Sehingga generasi X memiliki lebih banyak skor tinggi di kelompok mereka dibandingkan dengan generasi-generasi yang lainnya.

Analisis deskriptif dari total skor resistensi jika ditinjau dari pemenuhan kontrak psikologis tipe A adalah kelompok yang merasa belum terpenuhi kontrak psikologisnya memiliki nilai rata-rata yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok subjek yang merasa kontrak psikologisnya telah terpenuhi. Akan tetapi jika dilihat dari peringkat rata-rata kelompok yang merasa telah terpenuhi kontrak psikologisnya lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok yang merasa belum terpenuhi kontrak psikologisnya. Hal tersebut mungkin terjadi karena proporsi jumlah sample yang berbeda secara signifikan pada kedua kelompok.

Gambaran dari persepsi subjek mengenai tipe perubahan yang terjadi pada organisasinya selama enam bulan terakhir merupakan data tambahan untuk memperkaya informasi yang diperoleh. Karena organisasi yang dijadikan lokasi penelitian merupakan sebuah perusahaan telekomunikasi di Indonesia maka tidak mengherankan jika para karyawannya dituntut untuk menguasai teknologi informasi sesuai dengan perkembangan jaman, maka dari itu tidak ganjil jika sebagian besar karyawan menganggap perubahan teknologi informasi terjadi dalam enam bulan terakhir. Selain itu perubahan struktur organisasi juga dianggap banyak terjadi oleh sebagian besar subjek, karena memang pada kenyataannya sedang terjadi beberapa

perubahan baik dalam visi, misi, nilai-nilai yang dianut hingga logo pada organisasi.

18

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data pada penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan dalam resistensi terhadap perubahan jika ditinjau dari generasi kohort dan pemenuhan kontrak psikologis. Resistensi terhadap perubahan subjek penelitian cenderung rendah dan sebagian besar dari mereka merasa telah terpenuhi kontrak psikologisnya. Hal tersebut menyebabkan tidak munculnya perbedaan resistensi terhadap perubahan jika ditinjau dari tiga generasi kohort (baby boomers, generasi X dan generasi Y) dan pemenuhan kontrak psikologis (terpenuhi dan tidak terpenuhi). Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa subjek merasa selama enam bulan terakhir banyak mengalami perubahan dalam bidang teknologi informasi dan struktur organisasi. Resistensi terhadap perubahan yang dialami oleh subjek paling tinggi pada dimensi emotion reaction dengan artian subjek memiliki kemampuan yang rendah dalam menghadapi stressor-stressor yang diikuti oleh perubahan dan takut kehilangan control dalam menghadapi rutinitas kesehariannya. Pemenuhan kontrak psikologis tipe A memiliki skor yang tinggi, akan tetapi pada deskripsi jenjang karir yang jelas karyawan belum terpenuhi dari organisasinya. Sedangkan pemenuhan kontrak psikologis tipe B cenderung dinilai tinggi oleh seluruh subjek.

Saran bagi organisasi yang dalam penelitian ini adalah PT.Telkom Indonesia Area Surabaya Metro adalah mempertahankan manajemen strategi perubahan yang telah diterapkan saat ini agar resistensi terhadap perubahan yang dimiliki oleh karyawannya tidak meningkat. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Van Dam dkk. pada tahun 2008 menyebutkan bahwa resistensi terhadap perubahan dapat diminimalisir dengan adanya change process yang dilakukan secara sistematis dan komperhensif. Penelitian lain yang dilakukan oleh Choi dan Ruona pada tahun 2011 menyebutkan bahwa kesiapan individu



dalam menghadapi perubahan dapat ditingkatnya melalui strategi perubahan yang tepat dan penanaman budaya dalam belajar dengan baik pada tiap-tiap anggota organisasi. Selain itu beberapa hal yang menjadi permasalahan dalam PT. Telkom Indonesia yaitu jenjang karir yang jelas bagi karyawannya perlu diberikan perhatian khusus agar nantinya dapat lebih dipenuhi dengan lebih baik lagi.

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah penggunaan alat ukur pemenuhan kontrak psikologis khususnya tipe B sebaiknya dilakukan pengukuran kepada pihak organisasi. Selain itu bentuk skala yang akan dipakai alangkah lebih baiknya agar disesuaikan dengan kapasitas subjek penelitian. Selain itu penulis menyarankan agar

resistensi terhadap perubahan dilakukan pengukuran pula kepada atasan atau pihak perusahaan yang berinteraksi secara langsung dengan subjek penelitian. Saran lain untuk penelitian selanjutnya adalah diharapkan dapat mengontrol atau meneliti variabel lain yang bersifat non-individual seperti change process, LMX (leader-member exchange) atau perceived climate karena hal tersebut juga berperan penting dalam terbentuknya resistensi terhadap perubahan. Saran untuk pengembangan topik yang menarik untuk diteliti lebih lanjut adalah hubungan antara resistensi terhadap perubahan dengan kepercayaan kepada organisasi.

## PUSTAKA ACUAN

- 3 Choi, Myungweon., Ruona, Wendy. (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review*. No. Vol. 10(1), pp. 46–73.
- 20 Erwin, Dennis G., Garman, Andrew N. (2009). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 31 No. 1, pp 39-56.
- Field, Andy. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. Third Edition. London: SAGE Publication. Ltd.
- 5 Heuvel, Sjoerd. Van Den., Schalk, Rene. (2009). The Relationship Between Fulfilment Of The Psychological Contract And Resistance To Change During Organizational Transformations. *Social Science Information*, Vol. 48(2), pp 283-313.
- 12 Miller, V.D., Johnson, J.R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*. No. 22, pp. 59-80.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 88, pp 680–93.
- Smollan, Roy K. (2011). The Multi-Dimensional Nature of Resistance to Change. *Journal of Management & Organization*. Vol. 17, Issue 6, pp. 828-849.
- 7 Stanley Garvey, H. L. (2007). Differences In Resistance To Change Between Generations. ProQuest Information and Learning Company .
- 2 Telkom Indonesia. (2013). Dipetik oktober 31, 2013, dari Telkom Indonesia: <http://www.telkom.co.id/en/tentang-telkom/telkom-group>
- 4 Van Dam, K. and Oreg, S. and Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: the role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied psychology : an international review*. No. Vol. 57 (2). pp. 313-334.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Gilbkowski, B. C. & Bravo, J. (2007). The Impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology* 60, pp 647-80.



# Perbedaan resistensi terhadap perubahan ditinjau dari generasi kohort dan pemenuhan kontrak psikologis pada karyawan pt telkom area surabaya metro (witel jatim-suramadu)

## ORIGINALITY REPORT

12%

SIMILARITY INDEX

12%

INTERNET SOURCES

6%

PUBLICATIONS

0%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

[www.index-files.com](http://www.index-files.com)

Internet Source

1%

2

[uu.diva-portal.org](http://uu.diva-portal.org)

Internet Source

1%

3

[jp.feb.unsoed.ac.id](http://jp.feb.unsoed.ac.id)

Internet Source

1%

4

[thesis.lib.ncu.edu.tw](http://thesis.lib.ncu.edu.tw)

Internet Source

1%

5

[dspace.cc.tut.fi](http://dspace.cc.tut.fi)

Internet Source

1%

6

[kicaupelangi.blogspot.com](http://kicaupelangi.blogspot.com)

Internet Source

1%

7

[ml.scribd.com](http://ml.scribd.com)

Internet Source

1%

8

[research.tilburguniversity.edu](http://research.tilburguniversity.edu)

Internet Source

1%

9	<a href="http://journal.ut.ac.ir">journal.ut.ac.ir</a> Internet Source	1 %
10	<a href="http://tel.archives-ouvertes.fr">tel.archives-ouvertes.fr</a> Internet Source	1 %
11	Roy K. Smollan. "The emotional dimensions of metaphors of change", Journal of Managerial Psychology, 2014 Publication	<1 %
12	Michael S. Cole, Stanley G. Harris, Jeremy B. Bernerth. "Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational change", Leadership & Organization Development Journal, 2006 Publication	<1 %
13	<a href="http://digilib.uinsgd.ac.id">digilib.uinsgd.ac.id</a> Internet Source	<1 %
14	<a href="http://uad.portalgaruda.org">uad.portalgaruda.org</a> Internet Source	<1 %
15	<a href="http://publikasiilmiah.unwahas.ac.id">publikasiilmiah.unwahas.ac.id</a> Internet Source	<1 %
16	<a href="http://www.eurochrie.org">www.eurochrie.org</a> Internet Source	<1 %
17	<a href="http://eprints.undip.ac.id">eprints.undip.ac.id</a> Internet Source	<1 %



18	<a href="http://zadoco.site">zadoco.site</a> Internet Source	<1 %
19	<a href="http://aspensflyingclub.com">aspensflyingclub.com</a> Internet Source	<1 %
20	<a href="http://etheses.dur.ac.uk">etheses.dur.ac.uk</a> Internet Source	<1 %
21	<a href="http://apfmj.biomedcentral.com">apfmj.biomedcentral.com</a> Internet Source	<1 %
22	<a href="http://digital.library.unt.edu">digital.library.unt.edu</a> Internet Source	<1 %
23	<a href="http://eprints.unm.ac.id">eprints.unm.ac.id</a> Internet Source	<1 %
24	<a href="http://eprints.uny.ac.id">eprints.uny.ac.id</a> Internet Source	<1 %

Exclude quotes Off  
Exclude bibliography On

Exclude matches < 10 words

Perbedaan resistensi terhadap perubahan ditinjau dari generasi kohort dan pemenuhan kontrak psikologis pada karyawan pt telkom area surabaya metro (witel jatim-suramadu)

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

/0

GENERAL COMMENTS

Instructor

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9